La solution d'Elora: Une possibilité d'avenir pour les loisirs

Envisagée par:
Un groupe de récréologues intéressés
Interprétée par:
Ken Balmer

Ontario
Ministère du Tourisme et des Loisirs

La solution d'Elora: Une possibilité d'avenir pour les loisirs

Envisagée par: **Un groupe de récréologues intéressés**

Interprétée par: **Ken Balmer**

Préface

Le présent exposé est une interprétation des débats qui ont eu lieu au cours d'un séminaire organisé par le ministère ontarien des Affaires culturelles et des Loisirs au mois de mars 1978.

Il repose sur les prémisses suivantes: le mouvement récréatif déterminera en partie son propre avenir mais devra aussi s'adapter aux changements de notre milieu de vie.

La première partie précise la nature des convictions et des principes fondamentaux de ceux qui ont assisté à ce séminaire. La seconde examine les vues des futurologues sur les tendances de la société canadienne qui émergent en cette fin de siècle. La troisième partie envisage la réalité du point de vue de "l'histoire future" et décrit la manière dont ces deux influences peuvent se combiner, pour en arriver à proposer un scénario pour l'avenir. La dernière partie de ce rapport, intitulée "Premiers pas", est destinée à encourager le lecteur à se lancer dans un exercice analogue.

Liste des participants au séminaire:

Ken Balmer	Paul Kemp	Bill Thorsteinson
Harold Brain	Don Malpass	Diana Williams
John Farina	Rick Mansell	Bob Woodburn
Tom Goodale	Tom Rankin	

Ministère du Tourisme et des Loisirs
Ontario

L'hon. Reuben C. Baetz
Ministre

D1162 6/82 1M

Dédicace:

À nos collègues et amis qui acceptent l'aspect inéluctable du changement et qui préfèrent se concentrer sur les possibilités de progrès plutôt que sur les problèmes.

Table des matières

Préface i
Introduction 1
Des jalons pour l'avenir 5
Tenir compte des tendances sociales 8
Un scénario 13
Premiers pas 25
Notes 27
Ouvrages à lire 27
Références 28

Introduction

"Notre vision de l'avenir n'est bien souvent que la transposition d'un présent "parfait" . . . C'est une vision dominée par le présent qui tend à attribuer à l'avenir tous les bons côtés du présent. Le problème, c'est que le présent n'a rien de très satisfaisant."

William Birenbaum

David Gray et Sy Greben, dans leur rapport intitulé "Future Perspectives" (Perspectives futures)[1], déclarent en substance:

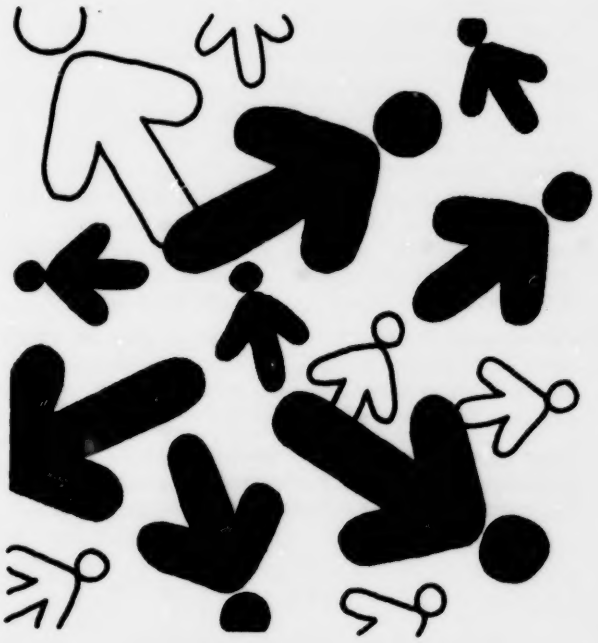
> *"La plupart des institutions se laissent dépasser par l'évolution sociale et technologique actuelle parce que le processus de changement est plus rapide que le processus d'adaptation".*

Cette remarque s'adressait tout spécialement aux participants du mouvement récréatif, aux institutions et aux spécialistes théoriquement les plus à même de faire face aux problèmes d'une ère postindustrielle orientée vers les loisirs.

Au printemps 1976, quelque 50 animateurs de loisirs sélectionnés de l'Ontario se réunirent et reconnurent à l'unanimité que les critiques sévères de Gray s'appliquaient parfaitement à l'Ontario et au Canada et que le concept d'activités récréatives, tel qu'on l'entendait couramment était dépassé.

Au cours des deux années qui suivirent, de nombreux récréologues se penchèrent sérieusement sur la question de l'avenir de la société canadienne et des effets de son évolution sur les loisirs et les services de loisirs. Cependant, 24 mois s'étaient déjà écoulés depuis que David Gray avait lancé ce défi direct et l'on ne remarquait que peu de réels changements ou d'innovations dans la manière d'agir des animateurs de loisirs. Afin d'essayer de précipiter les choses, on organisa une autre réunion (un séminaire de trois jours cette fois), en partant des hypothèses suivantes:

1. Le mouvement des loisirs de l'Ontario se préoccupe de son avenir et désire conserver sa raison d'être.
2. Il faudra apporter des modifications importantes aux principes d'exploitation, aux systèmes d'offre de services au public et au choix de personnel complémentaire dans les organismes de loisirs pour répondre au défi que représentent les nouvelles tendances qui se dessinent dans la société canadienne.



3. Les modifications nécessaires nécessiteront un effort considérable et un engagement total.
4. Le moment est bien choisi pour amorcer un changement mais il faudra un catalyseur pour mobiliser les ressources nécessaires.
5. Les récréologues n'ont pas de but bien défini ni d'image précise de ce que devrait être l'avenir; en mettant au point un scénario séduisant et possible à financer, on fournirait le catalyseur nécessaire.

Ce dernier point devint le but même du séminaire d'Elora. Le groupe s'efforça de mettre au point un document, sous forme de scénario, qui intéresserait la majorité des spécialistes de l'Ontario et qui constituerait une base d'action concrète.

Les discussions commencèrent par une réflexion approfondie sur la question "Nos concepts et nos pratiques sont-ils dépassés?" Immédiatement, un certain nombre de problèmes réels et cruciaux se dégagèrent (voir encadré ci-dessous) mais le groupe en vint bientôt à la conclusion que ces problèmes étaient plus une question de pratiques que de concepts. Bien que le mouvement récréatif repose sur un nombre restreint de concepts universellement acceptés, ces concepts ne sont pas toujours mis en pratique.

En outre, deux types de concepts se sont dégagés de nos débats, les uns pouvant être qualifiés de "contraignants", les autres de "libérateurs". Les concepts contraignants apparaissent dans les mots efficacité (faire les choses comme il faut), institutions/organismes, professionnalisme, caractère officiel, établissement de programmes/offre de services, concurrence, cloisonnement et "activités" récréatives (par opposition au travail).

Les concepts libérateurs se traduisent par les mots utilité (faire les choses qu'il faut), initiative, caractère non officiel, intermédiaire/catalyseur, développement, participation/collaboration, globalisme.

Force a été de constater qu'il avait toujours été plus facile de mettre en pratique les concepts contraignants; de ce fait, les animateurs de loisirs leur ont peu à peu

Les grands problèmes auxquels doivent faire face les services de loisirs

Apparition d'un esprit de clocher par excès de spécialisation:

- les praticiens, trop spécialisés, ont tendance à se replier sur eux-mêmes.
- importance trop grande accordée à la préservation du statu quo; manque apparent de désir de changement.
- manque de collaboration entre les organismes, en particulier ceux qui travaillent dans des domaines différents.

"Crise" du mouvement récréatif:

- sentiment de plus en plus net que nos valeurs sont ancrées dans le passé.
- sentiment que nous n'offrons pas le leadership requis.
- impression de plus en plus nette que nos actions ne reflètent pas nos convictions profondes.
- manque d'assurance, attribuable peut-être à l'immaturité de notre profession.

Institutionnalisation des loisirs:

- diminution de la responsabilité personnelle à mesure que des organismes publics et privés offrent des services.
- standardisation des services due au développement d'organismes de plus en plus importants.
- double emploi des services et des installations dû à la prolifération de sous-systèmes qui se font concurrence.

Manque de sensibilité personnelle et professionnelle aux nouvelles tendances:

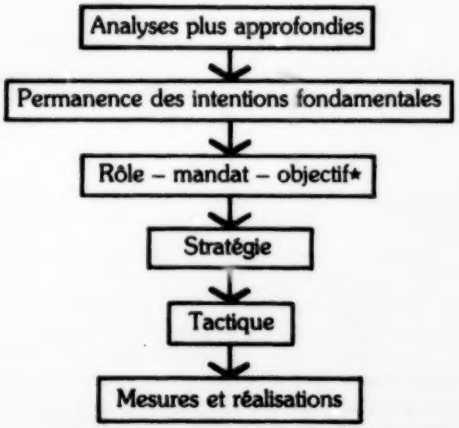
- on planifie comme si demain ne devrait être qu'une extrapolation d'aujourd'hui.
- on ne saisit pas la pleine signification des changements qui ont déjà eu lieu dans la société.

accordé la première place. Il ne s'agit pas de nous débarrasser des concepts dominants de notre système, mais de rechercher un équilibre entre les deux types de notions. **Nous devons faire en sorte que les concepts contraignants qui tendent souvent à contrôler nos activités soient à leur tour gouvernés par des concepts libérateurs. Si nous y parvenons, l'utilité future de notre mouvement est assurée; si nous échouons, nous nous trouverons inévitablement dans une situation difficile.**

C'est cette perspective qui a guidé la suite de nos débats. Peu d'individus ou de spécialistes sont conscients de l'influence qu'exercent sur eux les perspectives de leur discipline, leur formation personnelle et leur culture. Reuben Nelson[2], dans son livre intitulé *Les illusions des citadins*, souligne que c'est là que réside l'un de nos plus grands problèmes. Nous établissons des buts et des objectifs pour nous-mêmes et nos organisations sans réfléchir aux convictions ou aux principes de base sur lesquels ils reposent forcément, ou sans nous soucier de savoir si nos buts sont compatibles avec les fondements de la société qui nous entoure.

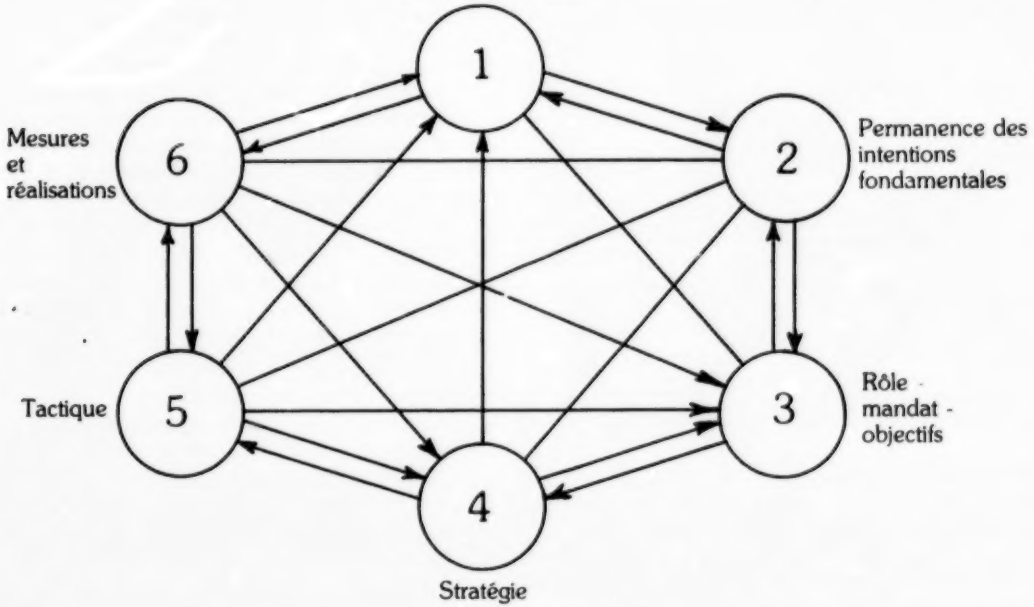
Les schémas n°s 1 et 2 (tirés de Nelson) indiquent la nature de ce processus et montrent dans quelle mesure des hypothèses souvent passées sous silence guident et influencent les étapes ultérieures du processus de décision.

Schéma n° 1



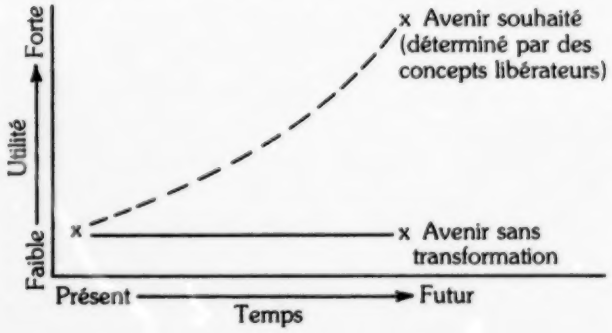
*Ce 3e niveau sert généralement de point de départ à la réflexion sur les rôles et politiques, les buts et objectifs et les stratégies et mesures.

Schéma n° 2
Analyses plus approfondies



Si nous autres récréologues nous laissons guider par des analyses et des intentions discutables, pour reprendre la terminologie de Nelson, nous sommes condamnés à un rôle discutable à l'avenir. Si, au contraire, nos concepts, libérateurs ou contraignants, s'harmonisent avec ceux de la société et continuent à mûrir, nous pouvons être sûrs que notre raison d'être sera assurée à l'avenir. **(Voir schéma n° 3.) L'avenir du mouvement récréatif au Canada ne dépend que partiellement des changements de la société et des fluctuations des intérêts de nos principaux clients; dans une large mesure, ce sont les animateurs de loisirs qui modèleront leur propre avenir.**

Schéma n° 3: Utilité dans le domaine des parcs et loisirs



Des jalons pour l'avenir

En tant que récréologues, nous pouvons commencer à bâtir un avenir plus enviable en définissant ce qu'il pourrait être (voir le scénario présenté par la suite). Nous pouvons également imaginer des lignes directrices qui inspireront confiance dans leur capacité à améliorer les méthodes et les services. C'est d'ailleurs ce que nous supposons dans cette section.

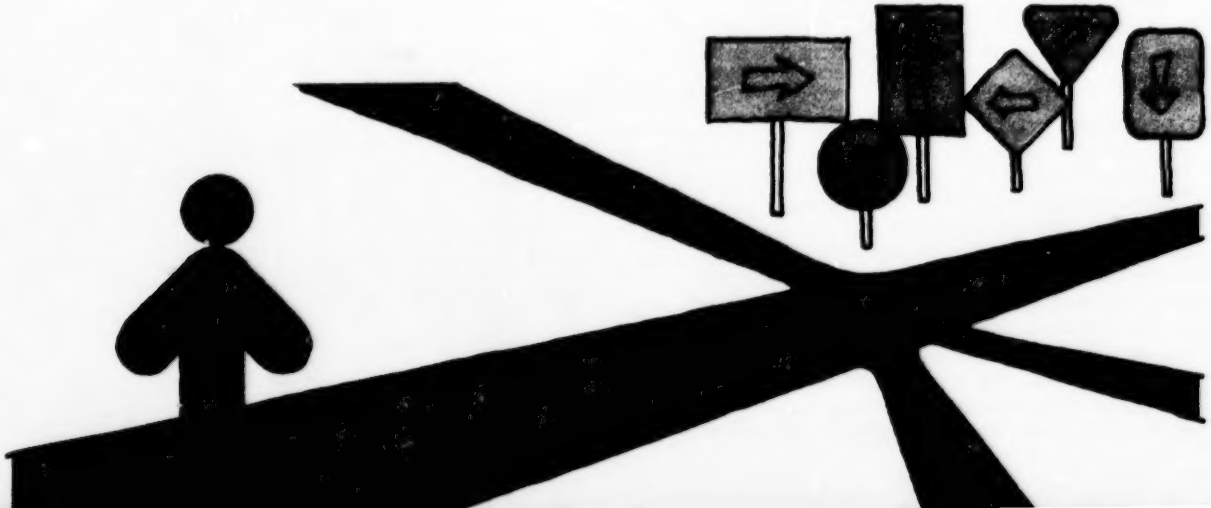
Ayant reconnu l'importance des concepts et des hypothèses passés sous silence, les participants au séminaire d'Elora ont rédigé un credo de l'animateur de loisirs et ont mis au point une liste de principes de base. Tout ceci, en vue de guider nos pas, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. Ces énoncés sont extrêmement subjectifs et personnels. Toutefois, nous sommes tous d'accord pour vous conseiller d'envisager l'adoption d'un guide analogue adapté à votre avenir professionnel.

Il faut ensuite, et ce n'est pas toujours facile, passer de l'énoncé du credo aux applications pratiques. On trouvera ci-dessous la liste des changements qui, à notre avis, seront nécessaires si l'on veut que le mouvement récréatif en Ontario réponde de mieux en mieux aux aspirations de notre société.

Credo

Nous croyons:

- à la valeur et à la dignité naturelles de tout être humain et à la valeur innée de toutes les formes de vie
- aux possibilités de tout individu en tant que personne physique, sociale, sensible, morale et intellectuelle
- à l'égalité des droits et des chances pour tous les membres de la société, sans distinction de capacité, de race, de croyance ou de sexe
- aux droits des individus à disposer d'eux-mêmes dans le cadre des contraintes légitimes imposées par la société
- aux capacités de l'individu de croître, de se perfectionner et d'évoluer toute sa vie durant; que la vie n'est pas statique mais en devenir
- que l'homme est fait pour la vie en société mais aime cependant son intimité, et a droit à l'une comme à l'autre
- que l'homme est un facteur essentiel et interdépendant de l'écosystème



De l'institutionnalisation à l'individualisme, à l'humanisme, au droit à disposer de soi-même

Nous devons redresser la tendance qui a peu à peu privé l'homme du contrôle direct sur son genre de vie personnel. L'individu a non seulement la capacité mais le devoir de prévoir et d'organiser son temps libre. L'individu en est arrivé à se reposer sur les services récréatifs que lui offrent les organismes publics et privés, ce qui a miné son sens de l'initiative et lui a fait perdre l'aptitude à trouver en lui-même la source de ses loisirs.

Du cloisonnement au globalisme et à l'intégration

Pour plus de commodité, nous avons compartimenté notre existence en divers domaines: éducation, travail, tâches obligatoires non professionnelles et temps libre. À son tour, l'animateur de loisirs a divisé les soi-disant services de loisirs en diverses catégories: sport, culture, art, artisanat, exercice physique et activités récréatives en plein air. Ce faisant, nous nous sommes rendu compte que la notion de loisirs nous échappait de plus en plus, simplement parce qu'il s'agit d'une notion globale qui ne peut relever d'une seule explication ou d'un seul service. Le temps est maintenant venu de rétablir l'unité entre les diverses phases de notre vie, d'introduire l'éducation et le loisir dans le travail, la personnalité et l'individualité dans la vie professionnelle, certains des aspects les plus satisfaisants du travail dans le temps libre, bref, d'encourager en tous lieux l'esprit d'initiative et la curiosité.

De la spécialisation à la participation

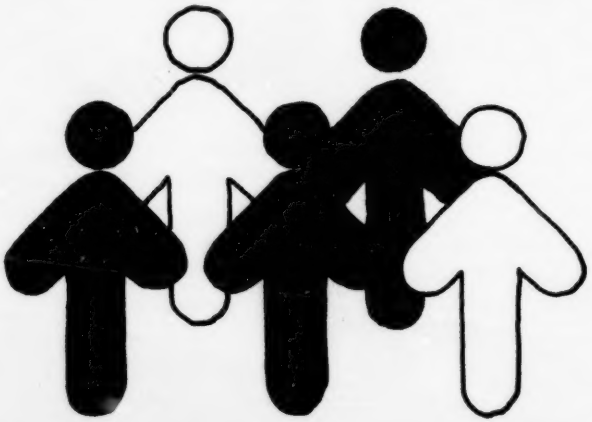
Bien que le professionnalisme ne soit pas, en soi, une mauvaise chose, le mouvement récréatif s'est fait, avec le temps, une réputation peu enviable. Le professionnel des loisirs s'est taillé des espaces de vie pour lui-même; lorsque l'occasion se présentait, les experts ont pris de plus en plus de décisions à la place de leurs clients; la communication a cessé de se faire entre les groupes professionnels parallèles et complémentaires. La notion de croissance est-elle le propre de l'éducateur? Les notions de dignité humaine et de potentiel humain, le propre du travailleur social? Celles d'épanouissement, le propre du psychologue? Et la notion de loisirs, le propre de l'animateur de loisirs? Bien sûr que non, et de plus en plus les Canadiens exigent, à juste titre, la collaboration entre ces experts des questions humaines et ils se veulent responsables de l'amélioration de leur bien-être personnel, tant social que physique.

De la réaction à l'action anticipée

L'éthique industrielle a peu à peu éloigné le mouvement récréatif des concepts libérateurs qui avaient guidé ses débuts et elle a imposé l'adoption de pratiques et de concepts plus contraignants. Maintenant que nous entrons dans l'ère postindustrielle, c'est aux récréologues de prendre l'initiative de l'action. Ce sont leurs valeurs qui vont devenir les valeurs dominantes de la société en cette fin de siècle. Dans le passé, nous avons laissé la "réalité" compromettre nos convictions; à l'avenir, il faudra faire en sorte que nos convictions deviennent réalité.

De l'objectivité à la subjectivité et à l'intuition

Dans le passé, nous avons mesuré notre réalité en termes objectifs, nous référant au PNB, à la réussite matérielle, à la technologie et à la taille de nos institutions pour évaluer notre prospérité. Malheureusement nous avons perdu, ce faisant, en tant qu'individus, tout contact avec les facteurs subjectifs de notre environnement et de notre vie. Il s'agit maintenant de trouver le moyen de



faire participer l'intuition et la subjectivité, avec toutes les valeurs humaines qui les accompagnent, au processus décisionnel. Si nous y arrivons, nous pourrons également mesurer notre prospérité en termes de santé et de bonheur humain. L'animateur de loisirs, en tant qu'éducateur en loisirs et promoteur de la communauté, a un rôle essentiel à jouer.

De la prestation des services à l'animation et à l'éducation

Quoique les récréologues se soient toujours considérés comme des animateurs et des éducateurs, nos méthodes nous ont, en fait, conduits très loin dans le domaine de l'immobilier. Nos budgets et nos ressources humaines ont été consacrés de plus en plus à l'aménagement, à la gestion et à l'organisation d'installations importantes. Nos stades, nos piscines et nos centres communautaires absorbent une part excessive de nos énergies, nous laissant peu de temps pour les formes plus subtiles de services à nos clients. Dans une certaine mesure, nous sommes bloqués par les obligations et les hypothèques que nous avons contractées sur 20 et 30 ans. C'est cependant dans la mesure où nous saurons répondre aux besoins qui n'ont rien à voir avec la propriété, tout en utilisant au mieux les installations communautaires, que nous pourrons nous adapter à une société qui accorde de plus en plus d'importance à l'individualisme et à l'initiative.

De la rigueur à la souplesse

Les concepts contraignants sont devenus les éléments essentiels de la prise de décision. L'accent que nous avons mis dans le passé sur l'efficacité, les institutions, le professionnalisme, le formalisme, les installations et le cloisonnement a diminué notre capacité à répondre aux différents besoins des clients. Les groupes d'intérêt minoritaires sont maintenant plus nombreux que les groupes de clients traditionnels, mais nous n'avons pas la souplesse suffisante pour les aider. Les concepts libérateurs dont nous parlons dans tout ce document doivent devenir l'essence du processus décisionnel, être au coeur même de notre pensée.

De la consommation à la conservation

Nous sommes une société de consommation dont les excès sont actuellement révélés en plein jour. Nos styles de vie personnels et professionnels nous ont mis dans une situation telle que 6 pour cent de la population mondiale (Amérique du Nord) consomme plus de 30 pour cent des richesses mondiales (énergie, protéines, matières premières nécessaires à la production).[3] Frappés par les difficultés de gestion d'un système complexe d'approvisionnement, par les changements climatiques et par la répugnance croissante des 94 pour cent restants de la population mondiale à satisfaire notre avidité, nous pouvons nous attendre à l'avenir à des pénuries et à des crises nombreuses. Il faudra que nous adoptions des méthodes plus économiques. Les investissements en masse seront de plus en plus difficiles à justifier et il sera de moins en moins aisé de tenir les engagements nécessaires pour que les Canadiens puissent

Principes d'orientation du récréologue

DE	À
Institutionnalisation	Individualisme/humanisme/droit à disposer de soi-même
Cloisonnement	Globalisme/intégration
Spécialisation	Participation
Réaction	Action anticipée
Objectivité	Subjectivité/intuition
Prestation des services	Animation/éducation
Rigueur	Souplesse
Consommation	Conservation

nager en hiver et patiner en été. **La transformation de l'ensemble des services des parcs et loisirs, dictée par les changements de priorité dont nous avons parlé, contribuerait à garantir un avenir valable car, en vérité, "nos actes nous suivent".**

Bien sûr, une question viendra à l'esprit: dans quelle mesure le récréologue peut-il être un agent d'évolution sociale? Devons-nous obligatoirement travailler en

nous appuyant sur les valeurs de notre époque définies par nos chefs politiques? Ou devons-nous en adopter de plus désirables qui conviennent mieux à notre philosophie traditionnelle et à notre sens professionnel de la nécessité du changement? Le groupe d'Elora a reconnu à l'unanimité que le temps était venu d'agir en professionnels responsables. Nous devons tenter, sinon de remédier aux maux de la société, du moins de modifier les méthodes utilisées par le mouvement récréatif, en les alignant davantage sur nos convictions profondes.

Tenir compte des tendances sociales

Les récréologues doivent, bien entendu, tenir compte des conditions sociales du moment; ils doivent en outre reconnaître qu'elles évoluent et exigent un changement correspondant au sein de tout organisme de service qui prétend répondre aux besoins de la société. Conscients que l'avenir du mouvement récréatif ne repose que partiellement sur les ambitions du récréologue, les participants au séminaire d'Elora ont conclu que nous nous devions d'être plus sensibles sur le plan personnel et professionnel aux tendances qui se manifestent dans notre milieu de travail.

Les tableaux nos 1, 2 et 3 résument l'évolution prévue de diverses variables touchant la technologie, les conditions économiques, le milieu physique, les

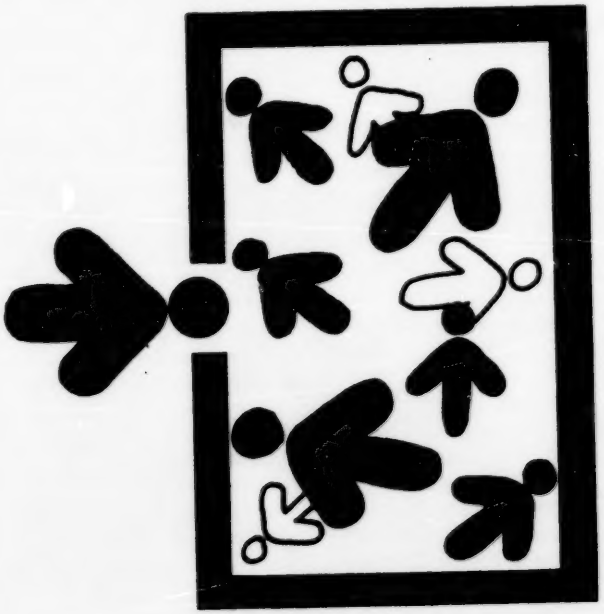


Tableau 1
Conditions sociales générales
Évolution prévue d'après certains rapports choisis par variable étudiée*

▲ Augmentation
▽ Baisse
◆ Mixte (varie selon l'époque ou la composante)
◇ Pas de changement
— Variable non étudiée

	Rétrospective sur le futur (Kettle) 2001	Human settlement in Canada (M.E.A.U.) 2001	Urban Canada 2001 S.D.L. 2001	4th quarter century ENV.) 2000	Options for growth (Conseil économique) 1985	Perceptions (Conseil des Sciences) 2001	Projections démographiques (Statistiques Canada) 2001	Canada 2000 (S.R.G.) 2000	Social futures Alberta 2005	Modèles futurs de travail (Postes Canada) 1985	Tourism profile (B.M.C.) 2001	Tourism delphi (O.T.C.) 1986	Démographie, technologie et richesses naturelles (Conseil des Sciences) 2001	Tendance générale apparente
Technologie														
- Rentabilité de la production (productivité)	▲	—	▲	▲	▲	▲	—	▲	—	▲	—	▲	—	▲
- Efficacité des transports	—	—	◆	▲	—	▲	—	—	—	▲	—	—	—	▲
- Efficacité des communications	—	—	—	—	—	▲	—	—	—	▲	—	—	—	▲
- Service médical	—	—	▲	—	—	▲	—	—	—	—	—	—	—	▲
Conditions économiques														
- P.N.B.	▲	▲	▲	▲	▲	—	—	▲	—	—	—	—	—	▲
- Revenu (personnel) disponible	—	—	—	—	▲	—	—	▲	—	—	▲	▲	—	▲
- Distribution équitable des richesses	—	—	—	◆	—	▽	—	—	▽	—	—	▲	—	◆
- % de la population active	▲	—	▲	—	▲	—	—	—	▽	—	—	▲	▲	▲
- Chômage	▽	◆	—	◆	▽	—	—	—	—	—	—	▽	▽	▽◆
- % de la population employée dans le secteur tertiaire	▲	—	▲	▲	▲	▲	—	▲	—	—	—	—	—	▲
- % de la population employée dans l'artisanat	◇	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	▲	—
- % de travailleurs indépendants	▽	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Milieu physique														
- % de la population dans les régions urbaines	▲	▲	▲	▲	◇	▲	—	—	—	▲	▲	—	▲	▲
- % de la population dans les zones à forte densité de population	▲	—	▲	—	▲	—	—	▲	—	—	—	—	▲	—
Rapport: approvisionnement en énergie/demande	—	▽	—	▽	▽	—	—	—	—	—	—	▽	▽	▽
- Rapport: approvisionnement en autres sources/demande	—	▽	—	▽	—	▽	—	—	—	—	—	—	—	▽
- Pollution de l'environnement	—	—	—	▲	—	▲	—	—	—	—	—	—	—	▲
Domaine socio-démographique														
- Âge moyen de la population	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	—	—	—	▲	▲	▲	▲
- % de la population à la retraite	▲	—	▲	▲	—	▲	—	▲	—	—	—	▲	—	▲
- % de la population d'âge scolaire	—	▽	▽	—	—	—	▽	—	—	—	—	—	—	▽
- Dimension des foyers	▽	—	▽	—	—	▽	—	—	▽	—	—	▽	—	▽
- Proportion de la population à charge**	▽	▽	▽	—	—	—	—	—	—	—	—	—	▽	▽
Assistance sociale														
- Dépenses en assistance sociale	◆	◆	—	▲	—	—	—	—	▲	—	—	—	—	▲◆
- Importance de la santé	—	—	—	◆	—	—	▲	—	▽	—	—	—	▲	◆
- Santé/longévité	—	▲	—	—	—	—	▲	—	—	—	—	—	▲	▲

*Adaptation du tableau de Boothroyd (1976)
**Proportion de la population appartenant aux tranches d'âge qui ne font généralement pas partie de la population active.

Tableau 2
Relations sociales

	Kettle (1976)	Dyck (1970)	Postes Canada (1971)	D'Amore (1976)	Canada 2000 (1970)	Tendance générale apparente
	2001	2005	—	1986	2000	
Importance du mariage	▽	▽	▽	▽	▽	▽
Importance de la famille nucléaire	▽	◆	▽	▽	—	▽
Vie en communauté	—	△	△	—	—	△
Isolement social	—	△	△	—	—	△

▲ Augmentation
▽ Baisse
◆ Mixte (varie selon l'époque ou la composante)
◇ Pas de changement
— Variable non étudiée

Tableau 3
Mutation des valeurs sociales

Valeur	Dyck, H.J. (1970)	Bernhart, A.P. (1976) Canada	Bell Canada (1971)	Yankelovich, D. (1977) Amérique du Nord	Harman, W.W. (1977)	Wilson, I.H. (1972) États-Unis	Emery & Trist (1975)	Tendance générale apparente Sociétés occidentales
	2005	2150	2001	—	—	1985	—	
Qualité de la vie/vitalité	—	▲	—	▲	—	▲	—	▲
Expression de soi/créativité	—	▲	▲	—	—	—	▲	▲
Individualisme	▲	—	—	—	—	▲	—	▲
Humanitarisme	▲	—	—	▲	—	—	—	▲
Communauté/interdépendance	—	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Ethique écologique	▲	▲	—	—	▲	—	—	▲
Matérialisme	▲	—	◇	▽	—	▽	—	◆
Propriété privée	▽	▽	—	—	—	—	—	▽
Capitalisme/croissance économique d'ensemble	▽	▲	—	▽	—	—	—	▽
Indépendance	—	—	—	—	—	▽	▽	▽

caractéristiques sociodémographiques, l'assistance sociale, les relations et les valeurs sociales au Canada. Les renseignements on été puisés dans plus de 20 rapports rédigés par des organismes et des particuliers renommés qui ont tenté soit de prédire l'avenir, soit de décrire un avenir inévitable.[4] Le degré extraordinaire de concordance que l'on remarque entre ces rapports rehausse la plausibilité des conclusions et nous est un avertissement. Il s'agit en effet de s'interroger sur l'existence de telles tendances et sur les conséquences qu'elles risquent d'avoir sur les loisirs et la prestation de services récréatifs.

Nous nous trouvons en face d'une fin de siècle qui n'est pas sans ressembler au monde d'aujourd'hui. Dans une certaine mesure, nous sommes liés par un certain nombre de facteurs. Nos environnements urbains sont en effet en grande partie construits et l'on ne peut pas modifier leur configuration ; les lignes directrices de la politique se modifient lentement, les politiciens devant s'adapter aux besoins de la majorité et les futurologues (en particulier dans le secteur public) s'éloignent rarement de l'hypothèse traditionnelle qu'il n'y aura pas de crise.

Cependant, à la fin du siècle, la population canadienne aura augmenté de huit à dix millions **d'habitants**, soit de quelque 35 à 45 pour cent. Environ 90 pour cent d'entre nous habiteront en milieu urbain, souvent dans des régions à forte densité de population; environ 50 pour cent des Canadiens, par exemple, habiteront dans de grands immeubles (le chiffre actuel est de 30 pour cent).

D'autre part, la population canadienne **vieillit**. À la fin du siècle, le nombre de Canadiens âgés de plus de 65 ans aura presque doublé; la tranche d'âge de 45 à 64 ans aura augmenté de presque 70 pour cent; et, malgré l'accroissement de 8 à 10 millions de personnes, il y aura en fait moins de jeunes (âgés de 0 à 19 ans) que maintenant, soit non seulement une baisse relative (en pourcentage) mais aussi un déclin en chiffre absolu.[5] D'après les prévisions, cette baisse du pourcentage d'enfants, qui constituent traditionnellement notre principal groupe client, se traduira non seulement par des **familles plus petites** mais aussi très probablement par une augmentation du nombre de foyers sans enfants. En outre, on prévoit une forte augmentation du pourcentage des foyers canadiens non familiaux (dont les habitants ne sont liés ni par la naissance, ni par le mariage) qui, de 20 pour cent environ qu'il est actuellement, passera à 35 ou 40 pour cent d'ici la fin du siècle.[6]

Un pourcentage croissant de Canadiens fera partie de la **population active**, qui atteindra peut-être 65 ou 70 pour cent à la fin du siècle;[7] mais nous ne travaillerons pas autant, et ceci pour plusieurs raisons: on entrera plus tard dans la population active et on en sortira plus tôt, ce qui réduira le nombre d'années de vie active d'un individu d'environ 30 pour cent;[8] la durée de la semaine de travail aura diminué de 20 à 40 pour cent;[9] la durée des vacances aura pratiquement doublé.[10] Même si l'on tient compte du temps nécessaire à subvenir à ses propres besoins et du temps consacré à d'autres travaux ou à des obligations extra professionnelles, ces prévisions laissent à penser que le nombre **d'heures de loisirs** des Canadiens aura augmenté de 20 à 50 pour cent d'ici l'année 2001.[11]

De nouvelles valeurs vont peu à peu s'imposer comme **valeurs** dominantes et influencer les décisions de notre société. On assistera au déclin des valeurs associées au matérialisme, à la propriété privée, au capitalisme et à la croissance économique générale. Des concepts comme la qualité de la vie, l'expression de soi, la créativité, l'individualisme et l'humanitarisme prendront de plus en plus d'importance. Notre société prendra également pleinement conscience du fait que l'on ne peut pas "vivre dans une tour d'ivoire" en s'intéressant de plus en plus à l'éthique écologique et aux concepts d'interdépendance, de communauté et de fraternité internationale.

Nous pouvons être sûrs que notre environnement naturel sera plus que jamais en danger. Même les prédictions les plus optimistes parlent d'épuisement des ressources, de pénurie d'énergie et de pollution continue de l'environnement. Ces conclusions amènent à leur tour l'observateur à douter du consensus général selon lequel l'économie sera saine et caractérisée par une hausse constante, bien que lente, du produit national brut. Cependant, cette prédiction est elle-même basée sur les prédictions citées plus haut qui prévoient une augmentation de la main-d'oeuvre et de la productivité. En fait, on constate un point commun inquiétant dans la majorité des prévisions et des prédictions: le thème sous-jacent qui s'en dégage est tout simplement que **notre prospérité n'est pas garantie.**

Les rapports reconnaissent qu'il est peu probable que la prospérité prévue au Canada soit équitablement répartie; les pauvres seront plus pauvres et les riches plus riches. On parle d'une possibilité de taux élevé du chômage et du sous-emploi, en particulier à court terme. On parle aussi de plus en plus d'une crise des régimes de retraite vers la fin du siècle, au moment où la génération nombreuse de l'après-guerre se préparera à la retraite, augmentant ainsi considérablement la proportion de la population à charge du Canada. On nous met en garde et on nous suggère de modifier nos habitudes de consommation, de réduire notre train de vie personnel et professionnel et de mettre sur pied un plan d'urgence puisque nous pourrions bien être obligés de redéfinir ce que nous entendons par prospérité.

Ces tendances, ainsi que d'autres, auront bien évidemment des effets sur notre mode de vie et nos loisirs futurs. Il est également logique de s'attendre à ce que les services de loisirs se transforment pour mieux s'adapter à la vie en milieu à forte densité de population, et au fait que les adultes seront dégagés de certaines responsabilités familiales et économiques, etc. En outre, il importe de noter que **dans de nombreux cas, les lignes directrices suggérées dans le présent rapport et les tendances de la société qui y sont présentées se combinent pour orienter nos pratiques et nos services dans la même direction.** Par exemple, dans une société où la population est en majorité composée d'adultes et qui attache une importance toute particulière à l'expression de soi, à la créativité et à l'individualisme, le mouvement récréatif devra accélérer la mutation des services de loisirs organisés, l'institutionnalisation devant faire place à l'individualisme, à l'humanisme et à l'autodétermination et la spécialisation à la participation et à l'engagement de tous. Un autre exemple évident a trait à la disponibilité des ressources. Nous pourrions bien être forcés de changer nos habitudes et de réduire nos dépenses car la société, inquiète des perspectives de pénurie, risque de réduire nos budgets en refusant d'investir des fonds importants dans des programmes à long terme nécessitant de gros capitaux.

Il est donc bien évident que notre avenir de récréologues dépendra d'une part de nos ambitions professionnelles et d'autre part de l'évolution du milieu social et physique dans lequel nous travaillons. Si ces deux forces vont dans le même sens, il ne sera pas possible de résister au changement.

Comment se présente notre avenir si nous faisons des efforts concertés pour mettre en pratique les concepts et les principes exposés dans ce rapport sans perdre de vue les réalités imposées par l'évolution du contexte dans lequel nous travaillons? L'idée que vous vous en faites est peut-être aussi exacte que la nôtre. Mais les participants au séminaire d'Elora comprennent parfaitement que peu de spécialistes ont la possibilité de prendre du recul par rapport à leurs activités quotidiennes pour étudier les perspectives futures. Étant donné que nous avons eu cette possibilité pendant plus de trois jours, nous nous sentons obligés de vous faire part de notre conception d'un avenir désirable et possible pour les loisirs. Veuillez l'examiner avec esprit critique sans oublier que ce qui compte le plus c'est l'avenir que vous êtes déterminé à créer pour vous-même, à travers vos activités quotidiennes.

Un scénario:

discours-thème
Conférence annuelle du Conseil de planification sociale, 1995

Nous avons repris la perspective de l'histoire future que John Kettle a employée avec succès dans son récent bulletin intitulé RETROSPECTIVE SUR LE FUTUR. Dans cette partie de notre rapport, nous nous situons en 1995, à la réunion annuelle d'un conseil local de planification sociale; nous écoutons un exposé rétrospectif qui tente d'analyser l'évolution des 20 dernières années (1975-1995) - en réalité notre avenir.

Un grand dynamisme a marqué ces 20 dernières années (1975-1995). En tant que coordonnateur des services personnels de la ville, j'ai été chargé de réfléchir sur la transformation qui a eu lieu tout en m'efforçant de vous rappeler certains moments particulièrement cruciaux de cette évolution. Croyez-moi, ces moments je les ai personnellement vécus. Vous êtes probablement nombreux à vous rappeler que j'ai été l'un des derniers à lutter pour le maintien de services de parcs et loisirs séparés qui depuis longtemps n'avaient plus leur raison d'être. En fait, je me rappelle même qu'à un moment donné, on se demandait s'il était vraiment souhaitable de regrouper les organismes de parcs et loisirs et les autres organismes de ressources avec les organismes de loisirs orientés vers les gens.

Mais assez d'autocritique. J'aimerais commencer par vous ramener au début des années 1970, époque où les futurologues et la futurologie étaient très à la mode. Des observateurs comme Herman Kahn et Alvin Toffler soulignaient certaines tendances significatives de la société nord-américaine nées des progrès technologiques. Or on s'aperçoit rétrospectivement qu'ils ne s'étaient pas trompés de beaucoup dans leurs prédictions.

Cependant, dès cette époque (1970-75), il devenait de plus en plus évident que les tendances discrètes et relativement prévisibles n'étaient pas en elles-mêmes les plus importantes. On disait que le progrès technologique en soi ou l'urbanisation en soi présentait à la fois d'excellentes possibilités et de terribles pièges pour l'homme moderne, ou encore que les problèmes qui surgissaient étaient dus à un manque de clairvoyance ou à une mauvaise gestion (ou peut-être au fait que nos valeurs n'étaient pas assez solides pour résister à une orientation facile à prendre mais discutable). On suggérait en outre que les problèmes les plus graves résultaient d'une **combinaison** de tendances faciles à mettre en évidence et que les administrateurs avaient particulièrement de mal à résoudre des "mégaproblèmes", trop importants et trop complexes pour les institutions publiques qui, de par leur structure même, ne pouvaient résoudre que des problèmes simplement posés comme celui de la construction de nouvelles routes ou de l'amélioration des logements.

C'est entre 1975 et 1980, au début de la période de transformation que j'examine aujourd'hui, que les Canadiens ont dû faire face à des problèmes plus importants, problèmes causés par des tendances facilement observables mais qui n'étaient eux-mêmes pas aussi faciles à identifier ou à évaluer. Dans un numéro de 1977, *The Futurist* commentait les résultats d'un rapport du centre d'étude des questions sociales du Stanford Research Institute sur l'énergie qui mettait en évidence 41 problèmes "futurs".[12] On y soulignait certains problèmes de portée nationale ou internationale qui risquaient de causer de réelles crises sociales au cours des décennies à venir mais dont on n'était généralement pas bien conscient à l'époque. Ces problèmes avaient trait pour la plupart à la pénurie de ressources (nourriture, eau, énergie). D'autres résultaient de défauts des systèmes de production et de distribution ou de l'inefficacité des innovations techniques. Nombre de ces problèmes semblaient démontrer que l'individu n'avait aucune idée du fonctionnement des structures qui décident du sort de notre société, sur lesquelles il n'avait d'ailleurs aucune prise, et que ces structures auraient probablement été en fait incapables d'apporter les solutions nécessaires.

À l'époque (1977) j'avais personnellement senti qu'un certain nombre des problèmes identifiés se rapportaient directement aux loisirs de l'individu et à notre système d'offre de services de loisirs. Les voici:

- exclusion culturelle des personnes âgées,
- perte de la diversité culturelle,
- impact social de l'évolution du rôle des femmes,
- impact socio-culturel des médias, conséquences sociales de l'évolution des formes de famille,
- effet du stress sur les individus et la société,
- utilisation possible, bonne ou mauvaise, des "techniques d'éveil de la conscience",
- effet de la technologie sur le psychisme individuel,
- perte de la cohésion sociale et politique.

Je n'en reviens toujours pas quand je songe que le mouvement récréatif, groupe de spécialistes voués à l'amélioration du mode de vie des Canadiens grâce aux loisirs, ait pu ignorer ces problèmes pendant presque dix ans. Jusqu'en 1985, en effet, et même plus tard pour certains d'entre nous, nous avons continué à construire et à gérer des terrains de jeux, des stades et des piscines de quartier, comme si ces installations constituaient la solution à tous nos problèmes. Ne serait-ce qu'au niveau municipal, ces installations absorbaient quelque 75 à 80 pour cent de notre capital et de nos budgets d'exploitation; c'est dire à quel point nous y croyions! Au cours de la même décennie, notre société souffrait de pénurie d'énergie et de nourriture. Les fluctuations de l'économie internationale, alliées à une mauvaise gestion intérieure, amenaient un taux de chômage inimaginable, encore aggravé par le fait qu'il fallait trouver du travail pour la génération nombreuse de l'après-guerre. Le déterminisme culturel et géographique menaçait la structure politique de notre pays, au Québec d'abord puis en Colombie-Britannique et en Alberta; et, étant donné le sentiment d'insécurité que suscitait l'évolution du contexte social, les individus étaient soumis à une tension et un stress incroyables. Certes, nous débattions de ces problèmes en famille ou dans les salles de conférences, mais il semblait y avoir une barrière entre notre vie privée et notre vie professionnelle; en tant qu'animateurs de loisirs, nous semblions incapables de trouver des réponses.[13]

Peut-être mon tableau est-il trop sombre, mais il faut bien reconnaître que c'est le secteur privé et les équipes bénévoles qui semblaient les plus à même de répondre aux questions posées. Enfermés dans un système bureaucratique, nous poursuivions pour la plupart des activités traditionnelles, nous occupant ainsi le plus souvent de résoudre des problèmes du passé et, pis encore, de répondre à une demande qui, elle aussi, appartenait au passé.

Mais nous sommes maintenant en 1995 et, Dieu merci, nous avons changé. D'après moi, nous n'avons jamais été plus utiles mais, bien sûr, je pensais déjà cela en 1975. En y réfléchissant, j'attribue la transformation qui a eu lieu à cinq grands changements fondamentaux:

1. Prise de conscience du fait que les gens savent qui ils sont et ce qu'ils veulent faire de leur vie (progressivement jusqu'en 1985).
2. Grande vague de temps libre qui submergea complètement les services de loisirs vers 1990.
3. Problème des installations.
4. "Désinstitutionnalisation" des services de loisirs (qui n'a été achevée que récemment).
5. Prise de conscience progressive que toutes les professions orientées vers les services aux citoyens avaient pour but essentiel de valoriser l'activité humaine (processus qui se poursuit).

Si vous me le permettez, j'ai l'intention de traiter brièvement de chaque grand changement en mettant en évidence ses conséquences. J'espère ainsi expliquer pourquoi mon ancien titre de commissaire des parcs et loisirs devait absolument disparaître pour faire place à celui que dictent notre attitude et notre philosophie actuelles, celui de coordonnateur des services personnels.

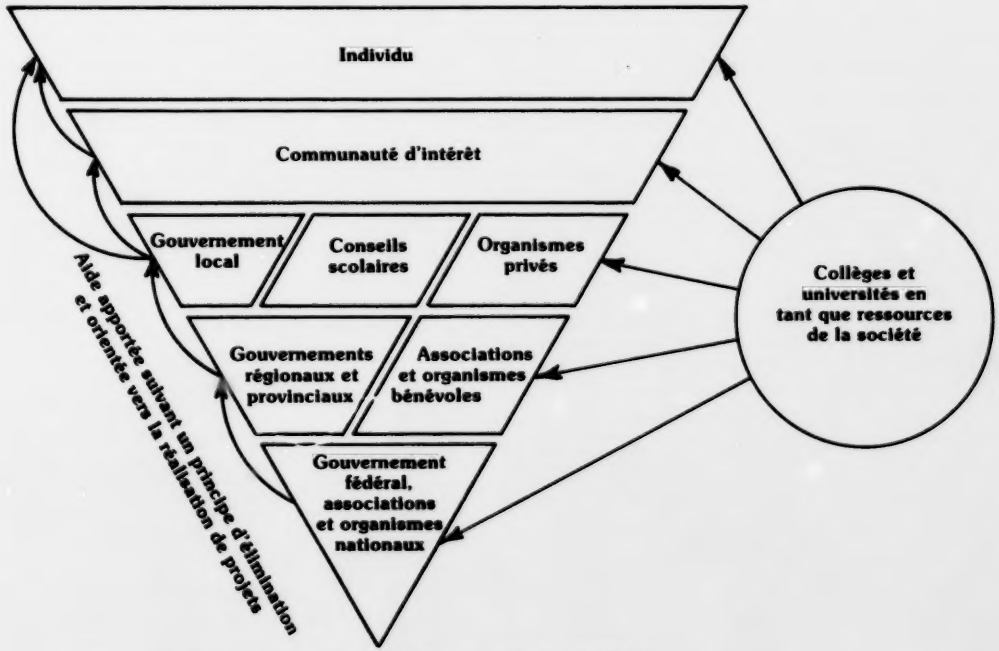
Acceptation de l'autodétermination

Le modèle de la pyramide inversée reproduit ici a été exposé pour la première fois au Symposium sur les loisirs au Canada (Geneva Park) en 1977 et accepté par les trois paliers de gouvernement lors du premier congrès tripartite sur les loisirs qui s'est tenu à Banff en 1982. Cependant, ce n'est qu'en juillet 1985, dans le

Le modèle de la pyramide inversée

Les hypothèses et les principes de fonctionnement qui gouvernaient l'offre des services de loisirs avant 1980 semblaient placer le gouvernement fédéral au sommet d'une hiérarchie théorique dans le processus décisionnel. Les gouvernements provinciaux et municipaux se situaient au-dessous, les Canadiens formant la vaste base de la pyramide. (▲) Le secteur privé était souvent oublié dans les débats et les athlètes d'élite, les artistes ou les vedettes de spectacles (choisis parmi un nombre restreint de "participants") constituaient la raison d'être du système.

Une simple inversion de ce modèle illustre beaucoup mieux la perspective contemporaine (1995). Le système est conçu pour venir en aide au participant qui agit à son propre niveau. On encourage chaque Canadien à planifier ses loisirs et à subvenir à ses besoins en puisant en lui-même les idées nécessaires. Tous les services de soutien fonctionnent alors suivant un principe d'élimination, l'ensemble des services étant fourni par des équipes communautaires de bénévoles, sous le contrôle direct des participants. Les services qui ne peuvent pas être fournis par les individus ou la collectivité deviennent la responsabilité des organismes locaux (aussi bien publics que privés). Les services plus spécialisés sont offerts par les gouvernements provinciaux en collaboration étroite avec les conseils, les associations et autres mouvements de bénévoles fonctionnant au niveau provincial. Enfin, les autres services hautement spécialisés sont assurés par les organismes fédéraux, fonctionnant dans une large mesure sans l'avantage du contact direct avec le client.



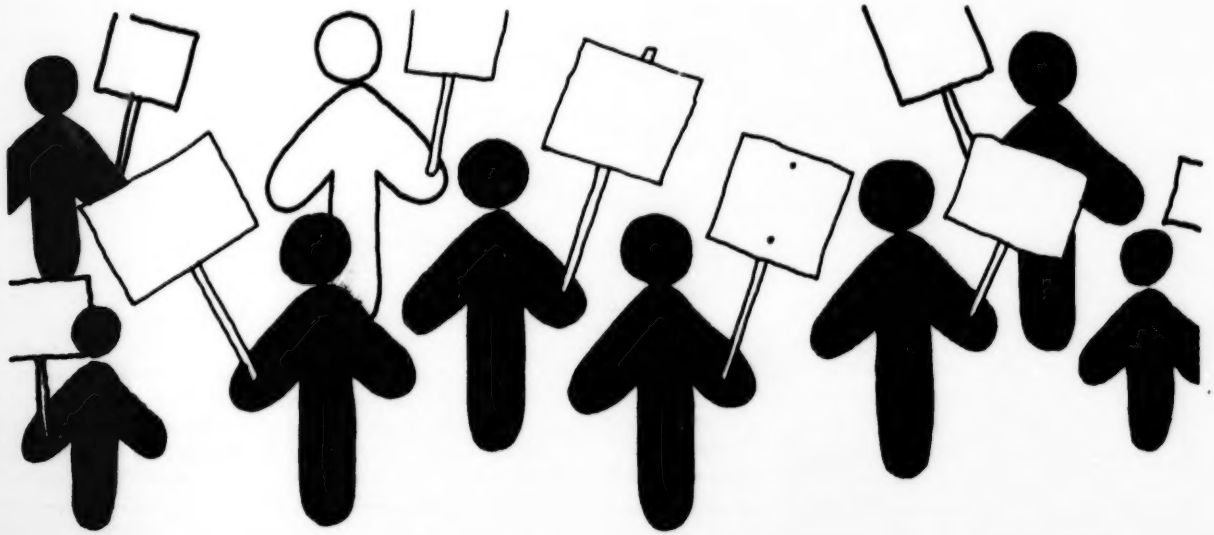
Concept sous-jacent: association mûre et responsable

livre blanc fédéral, que l'on admit totalement le droit de tout Canadien à décider de la planification de ses loisirs et de sa participation aux activités de son choix. Auparavant, notre activité avait été marquée par de ridicules querelles entre les divers organismes fonctionnant à tous les paliers de gouvernement ainsi qu'au sein du secteur privé (commercial et bénévole). Entre-temps, nous avions perdu de vue le fait que nous étions tous au service de la même population, une population intelligente et de plus en plus instruite.

De nombreux facteurs ont favorisé cette transition. Nous l'avons nous-mêmes assurée en partie en mettant en pratique des principes que nous avions adoptés dès le début du mouvement récréatif (faciliter/aider/développer la communauté). Mais ce sont surtout nos clients et les programmes non récréatifs offerts par les paliers supérieurs de gouvernement qui nous ont forcés à changer.

L'influence de nos clients commença à se faire sentir lorsque la génération d'après-guerre fut en âge de voter. Peu désireux eux-mêmes d'avoir des enfants, ces jeunes adultes indépendants et instruits firent pression sur le plan commercial et électoral pour exiger des organismes de parcs et loisirs, habitués à fournir des programmes pour enfants, des programmes conçus à leur intention. En outre, ils demandèrent à être traités en adultes et forcèrent les organismes de loisirs à utiliser les techniques de l'éducation pour adultes, c'est-à-dire l'apprentissage et la responsabilité personnels. La seconde étape fut marquée par l'arrivée à l'âge adulte des jeunes formés dans nos écoles et nos organismes récréatifs d'après les principes de 1980. Ils étaient pleinement conscients du fait que c'était en eux-mêmes qu'ils devaient chercher leurs meilleures ressources de loisirs et qu'ils étaient aussi les seuls à pouvoir déterminer leurs propres besoins dans ce domaine.

Le coup de pouce décisif eut lieu en 1985 lorsqu'un certain nombre de groupements de citoyens se liguèrent pour protester contre les budgets municipaux de loisirs devant le Conseil des municipalités de l'Ontario; selon eux, on dépensait trop pour offrir des programmes et des installations à une petite minorité. Les associations de locataires d'appartements en copropriété, depuis longtemps habitués à planifier, établir et gérer leurs propres installations de loisirs et qui représentaient maintenant 45 pour cent du public canadien exigèrent des



dégrèvements d'impôt. Elles partaient du principe reconnu que si un groupe de contribuables assurait son propre ramassage des ordures, par exemple, il ne devrait pas avoir à payer deux fois pour ce service. Les clubs ethniques qui organisaient depuis toujours leurs propres activités et déclaraient qu'ils étaient les seuls à pouvoir comprendre leurs besoins en matière de programmes proposaient que les organismes publics se contentent de fournir les installations que les groupes communautaires n'avaient pas les moyens de s'offrir en laissant à la communauté le soin de décider de leur utilisation. Enfin, les municipalités où les conseils communautaires et autres groupes bénévoles assuraient déjà la planification des installations d'utilité publique envoyèrent des représentants qui démontrèrent avec succès que cette solution était le seul moyen de garantir que les besoins locaux soient réellement pris en considération. Les groupes communautaires exigèrent et gagnèrent le contrôle presque total des budgets des programmes municipaux.

Bien que la décision du C.M.O. ait été quelque peu ambiguë, l'essentiel de l'autodétermination était maintenant fermement établi dans l'esprit des électeurs; ceux d'entre nous qui travaillaient dans le secteur public, c'est-à-dire les fonctionnaires, ne pouvaient donc que se conformer à ce principe.

Travaillant au niveau local, nous aurions dû être les premiers à défendre les droits des individus et à reconnaître leurs capacités. Or nous nous rappelons, non sans une certaine gêne, que les paliers supérieurs de gouvernement nous poussaient aussi à remettre la direction des affaires aux mains de la communauté. Cette pression venait non seulement d'organismes sans mandat clair dans le domaine des loisirs, la Main-d'oeuvre et l'Immigration par exemple, le Secrétariat d'État et le secrétariat de la Jeunesse, par le truchement de programmes comme le PIL (Programme des initiatives locales (1974), Perspectives Jeunesse (1975), Horizons nouveaux (1976), Expérience 77/78, Jeunesse Canada au travail (1977), Action communautaire (1979), EPO (Embellissons la province de l'Ontario (1980) et PEL (Participation des étudiants au niveau local (1982). Mais elle venait aussi des ministères provinciaux des Loisirs et des Affaires culturelles qui s'inquiétaient de l'influence grandissante des gouvernements municipaux et accordaient directement conseils et soutien financier à la collectivité sans passer par les services de parcs et loisirs.

Nos organismes se concentrent maintenant sur trois conditions nécessaires aux loisirs: le temps, les possibilités et la capacité de choisir, conditions énoncées pour la première fois par le professeur John Farina en 1969.

Notre tâche consiste à fournir à l'individu une gamme variée d'occasions de participer à des activités épanouissantes, à des moments et des endroits qui lui conviennent. Nous nous efforçons également d'aider les individus à mieux connaître les possibilités qui s'offrent à eux et à mieux choisir ce qui convient le mieux à leurs besoins personnels à un moment donné. Comme vous le savez tous, nous nous consacrons à présent non pas à la programmation mais plutôt à l'éducation et aux conseils en matière de loisirs ainsi qu'à la gestion d'installations importantes et relativement complexes. La communauté a pris elle-même en charge, quant à elle, la majorité des tâches de programmation, en réduisant d'ailleurs par là même l'importance des programmes. La communauté s'occupe également de faire fonctionner un grand nombre de nos installations de loisirs intérieures ou extérieures de moindre importance. Les choses ont donc bien changé depuis 1975.

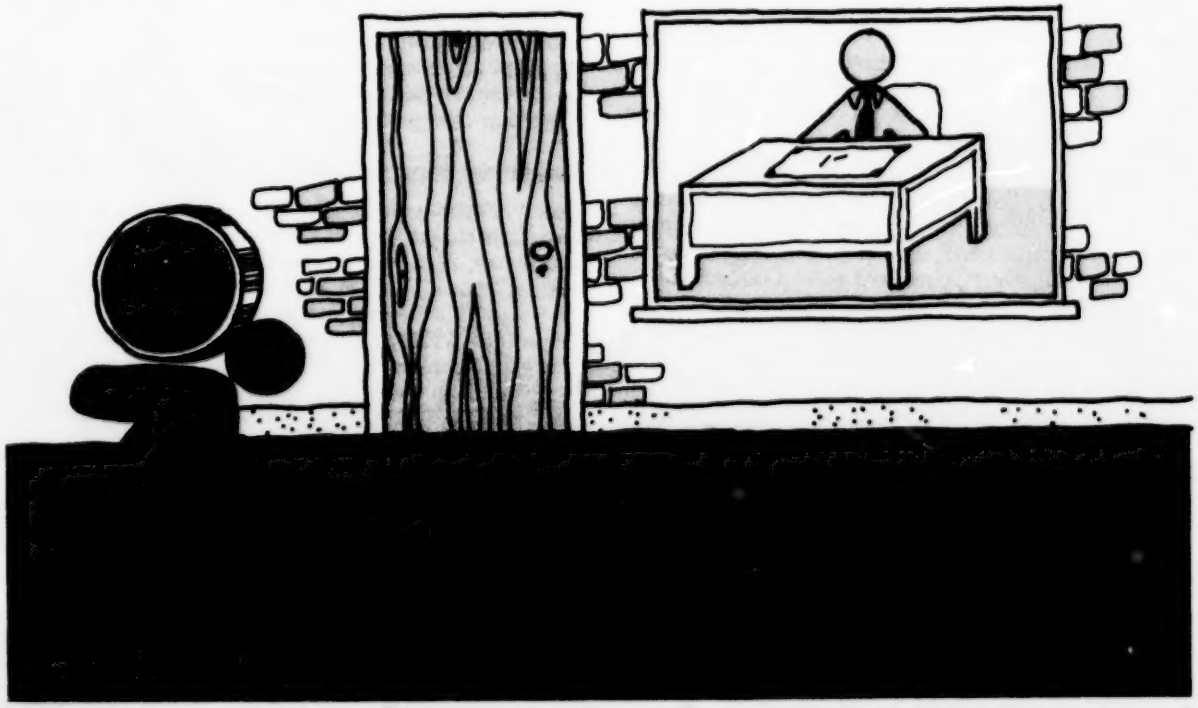
Essor du temps libre

Vers 1990, les organismes canadiens d'activités récréatives se trouvèrent totalement dépassés par la demande. D'une part, la population avait augmenté (d'environ six millions depuis 1975) et les gens disposaient de plus de temps libre (le programme fédéral de partage des emplois de 1982 avait créé quelque trois millions d'emplois supplémentaires mais avait abaissé la durée moyenne de la semaine de travail qui devait se fixer à 30 heures vers 1985). La structure même du temps libre nous prenait au dépourvu.

Les animateurs de loisirs n'avaient pratiquement plus le temps de souffler. Pendant la journée, nous étions assaillis par ceux qui avaient pris une retraite anticipée et par les chômeurs, en particulier depuis que la recherche d'emploi pour l'assurance-chômage était confiée à l'ordinateur. Nous devions également nous occuper des

enfants des écoles participant à des programmes, comme celui de Vanves, en vertu desquels les activités physiques et l'éducation en plein air occupaient la moitié de l'emploi du temps. La demande de programmes en soirée quadrupla au cours de la période de 1980 à 1984; les adultes de la génération d'après-guerre, sans charge de famille et coincés dans des carrières offrant peu d'avancement, cherchaient à s'épanouir grâce à des programmes récréatifs et éducatifs spécialement conçus à leur intention. À partir du moment où on adopta la semaine de trois ou quatre jours, nos fins de semaine changèrent radicalement, chacun s'étant aperçu qu'il ne pouvait se permettre de s'évader de la ville à tout bout de champ. Notre grande surprise fut, je crois, de découvrir à la fin des années 1980, que les services de parcs et loisirs devaient aussi se charger de l'organisation des vacances. La durée annuelle moyenne des vacances avait atteint six semaines par an et la situation énergétique avait porté le nombre des personnes qui passaient leurs vacances à domicile à près de 75 pour cent des voyageurs potentiels. Nous étions envahis de demandes de cours intensifs, de cours de natation de deux semaines pour adultes et de programmes de sorties en famille toute l'année.

Les premières prévisions montraient des augmentations énormes de la participation dans presque toutes les activités de loisirs imaginables. Même les plus fantaisistes à leur apparition furent bientôt démodées. Tous les organismes et ressources possibles furent initialement débordés mais, après la mini-dépression des années 80, ils reprirent le dessus et commencèrent à augmenter le nombre de leurs programmes à un rythme sans précédent. Les conseils scolaires et les services de loisirs,



longtemps tributaires du marché des enfants qui déclinait, étaient en tête des programmes d'expansion et commençaient à mettre leurs ressources humaines et physiques sous-utilisées au service de nouveaux marchés.

Comme vous le savez tous, cependant, cette expansion était vouée à l'échec avant même de commencer, les ressources fiscales étant insuffisantes.

Il y avait aussi tout ce qu'on n'avait pas prévu: les adultes ne pouvaient jouer au base-ball sur des terrains prévus pour des enfants. La machine récréative devenait pratiquement incontrôlable. Les planches à roulettes motorisées rendaient les parcs pour planches à roulettes que nous avions conçus après la démonstration de Vancouver en 1978 (conférence annuelle CPPA) totalement désuets. On ne pouvait installer des courts de squinith nulle part et les foules qui venaient assister aux parties de motoball endommageaient nos stades.

Finalement, le secteur privé était le seul à avoir réellement pris de l'expansion, laissant aux pouvoirs publics le soin de faire face aux manifestations de 1988 à propos des loisirs, prévues d'ailleurs par Koch en 1973 dans son ouvrage *The leisure riots*. Les gens avaient le temps, savaient ce qu'ils voulaient mais nous étions incapables de répondre à leurs désirs. C'était difficile, mais il fallait se rendre à l'évidence: les organismes récréatifs avaient créé une accoutumance parmi la population, et nous ne pouvions y faire face. Mais, Dieu merci, nos programmes éducatifs de loisirs étaient déjà en place et pouvaient être développés. Grâce au ciel, tous les cadres sous-employés de la population active mirent bénévolement leur zèle et leurs talents au service des organismes de loisirs à but non lucratif. Les services publics sont maintenant devenus des services de référence qui font le lien entre les ressources humaines et physiques de la collectivité dans le cadre d'intérêts et de thèmes de loisirs donnés. On a réussi à décourager les clients des services de loisirs ancien modèle et ce n'était pas trop tôt.

Le problème des installations

Vous rappelez-vous la fin des années 70 et le début des années 80? Les anciens services de loisirs ne parvenaient pas à convaincre leurs chefs politiques ni les électeurs de s'engager dans des prêts hypothécaires de 30 ans car personne ne savait vraiment si la demande de stades et de piscines persisterait dans une société vieillissante et si nous pourrions assumer les frais de plus en plus élevés d'exploitation. Vers 1981-82, dans la plupart des collectivités de l'Ontario, il fallait un plébiscite pour les dépenses en capital importantes (plus de $500,000) consacrées aux services récréatifs, aux parcs et aux loisirs, et les budgets d'investissements ont pratiquement disparu depuis. En outre, ceux qui habitaient en appartement, encouragés par leur succès au C.M.O. en 1985 à propos des budgets des programmes municipaux, faisaient régulièrement appel sur les budgets d'installations. Ils soulignaient que presque 50 pour cent des résidents de l'Ontario habitaient dans des appartements dont la plupart avait leurs propres parcs et des installations intérieures indépendantes et que ceux qui habitaient des maisons particulières (d'une valeur moyenne de $150,000) n'avaient pas besoin de subventions. Étant donné qu'ils avaient la faveur de l'électorat, on dut accepter ces arguments.

Finalement, sous des dehors de problème insurmontable, c'était une occasion en or qui se présentait à nous. Nous disposons maintenant en effet de bien plus de programmes récréatifs dans des écoles à demi-vides, des sous-sols d'église, des salles de récréation de maisons privées ou de complexes d'appartements et des entrepôts sous-utilisés que n'en pouvait offrir l'ancien système. Je me rappelle avoir applaudi les spécialistes qui commençaient à insister sur l'utilisation conjointe des installations existantes avant la deuxième décision du Conseil des municipalités de l'Ontario en 1987.

Cette impossibilité à obtenir un soutien politique au niveau local était particulièrement grave parce que, à ce moment-là, la quasi-totalité des subventions provinciales et fédérales ainsi que les paiements de transfert aux municipalités étaient accordés sans condition. Le spécialiste local ne pouvait plus compter sur les subventions d'aide aux centres communautaires ou aux parcs et sur les autres sources de fonds d'autrefois. La loterie Wintario disparut, supplantée par la loterie provinciale.

au mandat d'investissement plus large, qui avait de plus en plus de succès. Nous étions tout seuls et les arguments que nous avancions pour obtenir une part importante des budgets municipaux sans cesse plus restreints n'étaient vraiment pas assez forts.

Au cours des années 80, on assista aussi à un déclin extrêmement rapide de l'intérêt pour les activités organisées par équipe. Les gens étaient plus actifs que jamais au cours de leurs loisirs, mais ils avaient tendance à préférer des activités individuelles que l'on pouvait pratiquer presque n'importe quand et n'importe où. On n'avait plus besoin de réunir 20 autres participants et de réserver des locaux spéciaux. En outre, la demande se déplaçait nettement vers l'aspect artistique et culturel des loisirs, la société mettant de plus en plus l'accent sur les valeurs telles que la créativité et l'expression de soi. Ces mêmes valeurs nous forcèrent à élargir notre définition de la "forme". Il nous fallut nous écarter des programmes purement physiques demandant des espaces relativement importants et un équipement spécialisé pour nous orienter vers le yoga, la méditation transcendantale, le biofeedback et autres techniques de réduction du stress et méthodes de recherche de la forme totale (spirituelle, mentale et physique). Cette évolution de la participation réduisait les besoins en installations vastes et spécialisées.

Cependant, je me rappelle encore le sentiment d'angoisse que j'ai éprouvé en tant qu'administrateur en chef du service des parcs et loisirs. Lorsque nous avions construit de grandes installations (piscines, stades, centres communautaires) au cours des années 60 et 70, nous l'avions fait en songeant à l'avenir. En outre, nous avions dû consacrer un pourcentage croissant de notre énergie à organiser et à entretenir ces installations, sans compter les efforts de promotion qui avaient été nécessaires vers 1980 pour faire sortir les gens de leurs salles de récréation et de leurs installations à domicile et pour leur faire abandonner leur itinéraire de course à pied en plein air, afin qu'ils utilisent nos diverses ressources. Lorsque la demande changea, nous fûmes en mesure de confier des parcs et des installations de petites dimensions à des groupes communautaires et de libérer ainsi une partie de nos forces, mais nous traînions derrière nous les grandes installations comme des boulets.

Le manque à gagner était considérable. Dans toute la communauté, il y avait des petits espaces faciles d'accès qui ne demandaient qu'à être utilisés, mais nous devions nous contenter d'organiser un service de consultation pour mettre en rapport les personnes désirant poursuivre les mêmes activités et leur fournir, le cas échéant, des installations ou des instructeurs. Je suis sûr que c'était la meilleure chose à faire à long terme mais, à l'époque, j'étais extrêmement déçu de voir la communauté se charger de l'aspect le plus intéressant de mon travail. Mon personnel et moi-même n'avions plus qu'un rôle de techniciens qui vaquaient à leurs petites occupations sans aucun contact humain ou presque. Certaines personnes qui n'ont pas pu s'adapter en sont restées à ce stade.

Il nous fallait également reconnaître qu'il était ridicule que chaque groupe et chaque organisme ait ses propres installations, quitte à ce qu'elles ne soient pas utilisées. Cet état de choses n'a duré, Dieu merci, que jusqu'en 1980. Nous avons fait de grands pas en avant depuis.

"Désinstitutionnalisation" des services de loisirs

La plupart d'entre vous sont jeunes et ne se rappellent probablement pas l'absurdité de la situation vers 1975. Les conseils scolaires possédaient et géraient plus d'espace réservé à des activités récréatives (à l'intérieur ou en plein air) et organisaient plus de programmes récréatifs (que ce soit dans le cadre du programme scolaire ou non) que les services de loisirs, mais personne ne reconnaissait leur existence en tant qu'organisateurs de loisirs. Les organismes publics et privés se livraient une concurrence acharnée. Je me rappelle les nombreuses luttes entre les services de parcs et loisirs et les YMCA pour la première piscine de la municipalité, qui se terminaient très souvent par la construction de deux petites piscines à quelques rues l'une de l'autre. Souvent les pouvoirs publics locaux lançaient un programme, un camp d'été en externat par exemple, subventionné par les deniers publics, mais ce programme était concurrencé par quatre ou cinq autres programmes existants mis en place par des organismes semi-publics ou par le secteur privé. Le plus souvent, cela amenait une baisse des inscriptions et une confusion de plus en plus grande dans l'esprit du public.

La barrière entre les conseils scolaires et les services de parcs et loisirs est tombée en 1985 lors d'un grand débat de principes (dans le cadre des politiques de progrès social) entre les ministères provinciaux de l'Éducation et ceux du Tourisme et des Loisirs. Les arguments les plus forts sont venus des associations communautaires qui avaient énormément aidé les conseils scolaires locaux à faire face au problème de la baisse des effectifs, problème qui persiste d'ailleurs toujours. Un certain groupe rapporta par exemple que les résidents d'un même quartier siégeaient à la fois au conseil scolaire de la collectivité, organisé par le conseil de l'éducation, et à l'association des loisirs communautaires, appuyée par le ministère des Parcs et Loisirs. La collectivité, c'est-à-dire nos clients, avait commencé par jouer sur les deux tableaux mais demandait maintenant que nous combinions nos efforts. Les deux services partageaient les mêmes installations depuis un certain temps à cause de la baisse des effectifs scolaires et de l'incapacité des services des parcs et loisirs à obtenir des capitaux. L'étude effectuée en 1982 a clairement montré que les buts des animateurs de loisirs et ceux des éducateurs étaient pratiquement les mêmes. En outre, vers 1985, plus de 25 pour cent des personnes employées dans les services de loisirs avaient reçu au départ une formation d'éducateur. De nombreux professeurs s'avéraient très compétents dans la coordination des services de loisirs. C'est cette évolution qui nous a amenés à la situation présente.

La concurrence entre les services publics et privés de parcs et de loisirs cessa dès 1980. Vous êtes sans doute nombreux à vous rappeler qu'un groupe d'hommes d'affaires représentant les exploitants d'un stade et d'un terrain de jeux privés finirent devant la Cour suprême de l'Ontario où ils mirent en cause le principe traditionnel du secteur public selon lequel leurs services étaient destinés essentiellement aux personnes défavorisées, ce qui justifiait des droits d'entrée moins élevés. Ils contestèrent même l'idée répandue dans le secteur public qu'il fallait une certaine concurrence publique pour garantir le maintien des normes de qualité. Les avocats du gouvernement ne purent pas faire grand-chose et le secteur public a perdu de plus en plus de terrain depuis. Les services privés se sont d'ailleurs améliorés immédiatement, tant sur le plan de la qualité que de la quantité. Les organismes du secteur public furent en effet obligés de se conformer de plus près au modèle de la pyramide inversée des services de loisirs, souvent débattue mais rarement mise en pratique.

Sur un plan plus général, nombre d'entre vous se souviennent certainement de l'époque où l'on faisait une nette distinction entre la santé, le travail social, les loisirs et l'éducation. Au cours des 20 dernières années, cependant, ces divers services se sont développés ensemble. La santé, les services sociaux et les loisirs sont maintenant regroupés en Services personnels et nous souhaitons pour la plupart une association complète avec les conseils de l'éducation, de façon à mettre fin au compromis quelque peu inconfortable qui existe aujourd'hui (1995). Dans le passé, les ministères de la Santé se concentraient uniquement sur les besoins des malades, mais à la fin des années 70, ils ont commencé à s'intéresser d'aussi près aux programmes de santé préventifs. Ceux-ci ont d'ailleurs donné naissance à des

programmes éducatifs sur le mode de vie qui ressemblent aujourd'hui énormément aux programmes éducatifs sur les loisirs auxquels des animateurs de loisirs et des éducateurs travaillaient au début des années 80. Les travailleurs sociaux, qui ont toujours le désir de rendre dignité et raison de vivre aux chômeurs, aux retraités ou aux malades, s'intéressèrent de plus en plus au concept des loisirs et commencèrent à travailler en collaboration avec des psychologues pour améliorer les techniques d'orientation en matière de loisirs. Les éducateurs, qui se tournaient maintenant vers l'éducation permanente, se trouvèrent eux aussi concernés par l'éducation pour les loisirs. Les animateurs de loisirs avaient été forcés d'élargir considérablement leur définition des activités récréatives et des loisirs et venaient de plus en plus en aide à toutes sortes de personnes (dont les retraités, les malades et les chômeurs) dans toutes sortes de contextes (travail, éducation ou autres). Finalement, il a bien fallu un jour nous rendre à l'évidence: ces quatre types d'organisme avaient un seul et même souci: **valoriser l'activité humaine.**

J'ai oublié si c'est Kitchener, Ottawa ou Sudbury qui a organisé les premiers services personnels, mais une fois le précédent créé, les fusionnements de ce genre se multiplièrent. Et bien que le conseil scolaire demeure encore aujourd'hui une entité politique et administrative distincte, nous créons actuellement des installations convenant aussi bien à l'éducation, aux loisirs (sous toutes leurs formes) qu'à d'autres services sociaux ou de santé. Pour aménager la première installation de ce genre, on prit modèle sur le Britannia Complex de Colombie-Britannique (conçu et géré par le conseil scolaire, les services des loisirs et une ou deux églises); plus récemment, nous avons pu constater que ces espaces étaient incorporés à des centres commerciaux et de loisirs. Les possibilités de regroupements administratifs sont infinies.

Quant à vous, les plus jeunes de cet auditoire, il aurait fallu que vous viviez les années 60 et 70 pour vous rendre compte de l'importance de cette transition. Ceux d'entre nous qui appartiennent au vieux mouvement récréatif en avaient rêvé pendant des années sans vraiment prendre d'initiatives ni faire d'investissements importants en faveur de cette "désinstitutionnalisation".

Prise de conscience d'un souci commun: valoriser l'activité humaine

Le changement le plus important a peut-être été la prise de conscience progressive que toutes les professions relatives aux questions humaines, y compris les services de loisirs, n'avaient qu'un seul et même souci: valoriser l'activité humaine. Je ne peux pas dater ce changement de façon précise; en fait, cette évolution continue encore aujourd'hui, mais je sais que nous ne pensons plus de la même façon qu'en 1975.

Le récréologue des années 70 était convaincu que les loisirs étaient d'utilité sociale, que c'était une institution parallèle au travail et à l'éducation, mais qu'elle était pourtant différente et qu'il fallait donc s'en occuper séparément. Au fond, nous savions bien que le secteur de l'éducation était riche en possibilités de loisirs, en raison notamment, de la baisse des effectifs scolaires qui forçait les éducateurs à étendre leurs services à la communauté en offrant des programmes pour adultes. Nous savions aussi que de nombreux emplois devenaient beaucoup plus intéressants, en particulier ceux conçus par l'employé lui-même, dans le cadre des efforts des pouvoirs publics pour créer des débouchés. Tout au long des années 80, les employeurs, les éducateurs et les animateurs de loisirs recherchèrent l'aide de toutes les disciplines et professions, afin d'accroître la satisfaction des employés, des étudiants et des participants. En fin de compte, nous nous sommes aperçu que les concepts traditionnels de travail et de loisirs s'étaient fondus en un concept plus utile, celui d'activité humaine valable.

Les récréologues ont ainsi commencé à travailler en collaboration avec des conseils scolaires et des employeurs soit à plein temps, soit à temps partiel ou bénévolement (dans le cadre d'un autre emploi). Plus nous travaillions en étroite collaboration, moins nous relevions des étiquettes traditionnelles. Nous étions nombreux à trouver que nous ne pouvions plus utiliser l'expression "activités récréatives". Non seulement l'adjectif "récréatif" avait perdu de son sens, mais il n'attirait plus personne. Dans le domaine du travail, nous nous étions aperçu que les équipes qui comptaient des psychologues industriels, des sociologues et des diplômés du programme d'aménagement des loisirs de

Laval jouaient un rôle essentiel. (Les animateurs de loisirs avaient eux aussi leur place mais notre passé récent posait des problèmes de crédibilité.) Dans le domaine de l'éducation, les animateurs de loisirs et les professeurs d'éducation physique travaillèrent d'abord ensemble mais ils s'aperçurent bientôt qu'ils avaient besoin du psychologue scolaire pour réellement approfondir les aspects relatifs aux loisirs. Certaines de nos plus grandes difficultés se présentèrent lorsque nous décidâmes de travailler avec les chômeurs; c'est alors que le travailleur social devint une personne-conseil importante.

La majorité d'entre nous, ceux qui travaillent depuis un certain temps, doivent encore faire des efforts d'adaptation pour modifier leur façon de voir. Ceux d'entre vous qui ont obtenu leur diplôme après 1990 ont bien sûr reçu une bonne formation dans les établissements d'enseignement postsecondaire qui avaient été également tenus d'effectuer des changements importants au début des années 1980. Personnellement, cependant, je suis heureux des changements qui se sont imposés aux récréologues. Je crois être devenu plus utile et j'ai également l'impression d'apprendre davantage que lorsque nous, les spécialistes, prétendions tout savoir.

Pourquoi ce sentiment de plus grande utilité? Un rapide coup d'oeil à notre situation en 1975 m'aidera à vous répondre; le tableau suivant résume les changements qui ont eu lieu à la suite des cinq grandes mutations dont je vous ai parlé. Si nous pensons ne pas avoir beaucoup changé, c'est peut-être parce que ces mutations nous concernaient de trop près. C'est un peu comme lorsque l'on regarde son propre enfant grandir; il faut un observateur extérieur pour faire remarquer les changements.

Nous avons fait du chemin depuis et nous pouvons être fiers de nos réalisations. Il reste encore beaucoup à faire. Par exemple, nous n'avons jamais appris à nous servir à fond de la technologie, en particulier en matière de communications. Certes, nous enregistrons des renseignements sur ordinateur et nos fichiers d'information sont directement accessibles par l'intermédiaire de n'importe quel téléviseur interactif, mais je sais que nous pouvons faire davantage. Les spécialistes qui pourront aider à la mise au point et à la distribution de bandes ou de disques magnétoscopiques dans le domaine des

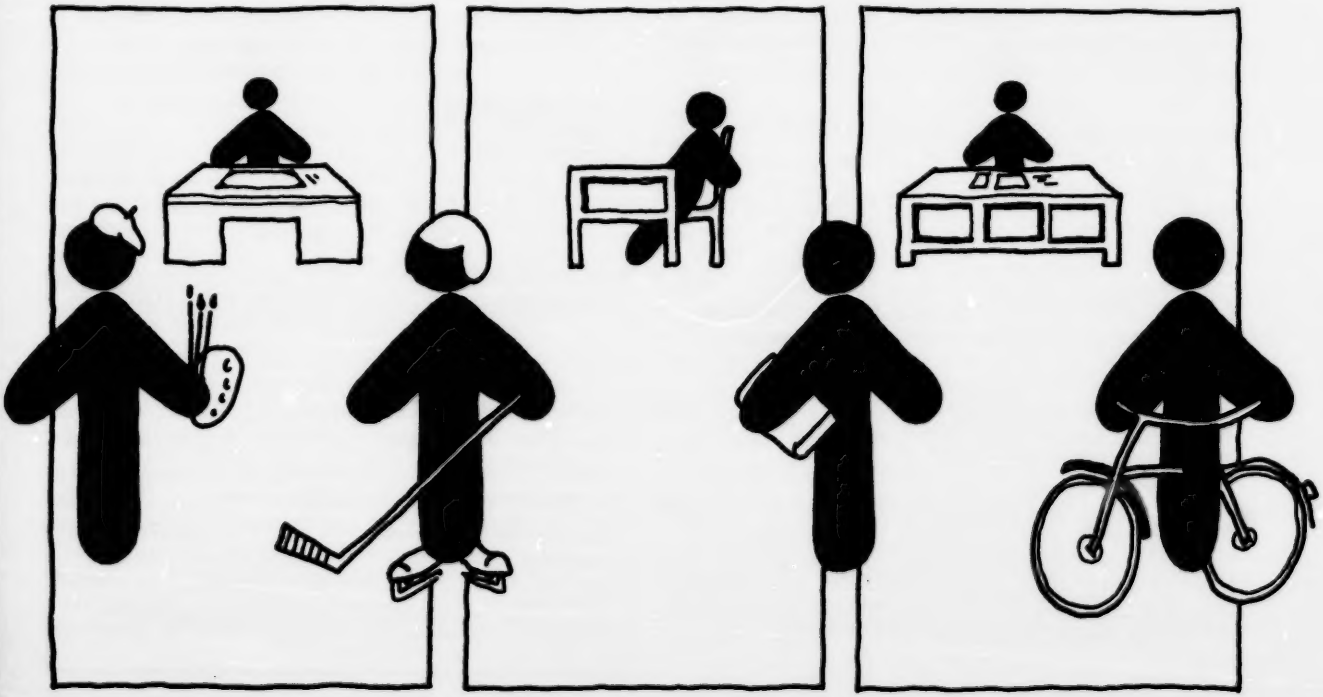
Comparaison entre 1975 et 1995

1975	1995
Service des loisirs	Services personnels
Définitions étroites des activités récréatives et de la condition physique	Définitions larges des loisirs et des possibilités humaines
Activités récréatives pendant le temps libre	Loisirs dans tous les cadres de vie (activités valables librement choisies)
Accent sur l'enfant et la jeunesse	Services égaux offerts à tous les stades de la vie
Services publics universels	Segmentation du marché pour se concentrer sur les groupes ayant les plus grands besoins
Tentatives de prestation de loisirs	Accent sur les conditions préalables aux loisirs (temps, possibilités, choix)
Début de partage	Planification, mise au point et gestion conjointes de toutes les installations publiques et de nombreuses installations privées
Offre directe par le secteur public	Offre indirecte — un organisme public coordonne et met les divers services concernés en contact
Perception des organismes publics comme principaux fournisseurs de services	Perception des organismes publics comme fournisseurs en dernier recours
Centralisation	Décentralisation
Spécialistes servant les individus	Collectivité utilisant toutes les ressources humaines à sa disposition
Perspectives disciplinaires	Perspectives interdisciplinaires

loisirs ont un rôle important à jouer; pour le moment, la formation de ces spécialistes est toujours assurée par des établissements qui s'intéressent exclusivement au domaine du travail. Je suis sûr également que les nouveaux téléphones à écran holographique qui viennent d'arriver sur le marché ouvriront de nouvelles possibilités de loisirs mais poseront en même temps des problèmes sociaux que nous pourrons résoudre grâce à nos cliniques d'orientation en matière de loisirs.

Cependant, et ce sera ma conclusion, je dois vous faire part d'une profonde déception: la plupart de ces changements nous ont été imposés par nos groupes clients ou par d'autres organismes. Rien de ce qui est arrivé au cours des 20 dernières années n'est en contradiction avec les convictions et les principes de base qui sont les nôtres depuis 50 ans. Nous aurions dû pouvoir en faire plus nous-mêmes. Personnellement, j'aurais été plus à l'aise si nous avions été les initiateurs du changement. Or pour moi, il est clair rétrospectivement que nous nous sommes contentés de suivre et qu'en réalité nous avons même été poussés.

Nous ne devons plus rester ainsi immobiles. La société canadienne aura toujours besoin d'une dynamique souple des loisirs. Nous pouvons continuer à offrir cette dynamique. Nous devons nous forcer à nous adapter aux changements et à montrer l'exemple dans nos collectivités.



Premiers pas

Tout au long de ce rapport, nous sommes partis du principe que les récréologues étaient dans une certaine mesure maîtres de leur destin. Les changements du milieu de travail joueront un rôle important mais on peut soutenir que ces tendances ne feront que modifier l'ensemble des options ou des choix qui s'offriront toujours aux spécialistes des loisirs.

Les participants à la rencontre d'Elora ont passé une grande partie de leur temps à s'entraider pour définir des plans d'action qui leur semblaient adoptés à leur cas, afin que nous soyons tous mieux préparés sur le plan professionnel et personnel à faire face à l'avenir que nous annoncent les futurologues. Nous nous sommes également aperçu que l'étude de l'avenir nous avait fait mieux prendre conscience des conditions de la société d'aujourd'hui, et que de nombreuses mesures que nous proposons pour l'avenir exigeaient une attention immédiate car, sous de nombreux aspects, l'avenir était déjà là.

Nous avons quitté Elora avec le sentiment profond qu'il fallait agir tout de suite: dès les premières semaines qui ont suivi le séminaire, chacun revoyait et modifiait ses plans d'action personnels. C'est ce sentiment qui nous a amenés à vous présenter quelques suggestions qui pourraient constituer les premiers pas vers l'avenir d'un mouvement récréatif mieux adapté aux besoins de la société.

Définissez vos convictions et vos principes
Consacrez quelques moments, de préférence avec un collègue, à faire une liste des convictions et des principes fondamentaux qui vous semblent suffisamment importants pour vous servir de jalons pour l'avenir. Établissez dans quelle mesure vos convictions et vos principes s'accordent avec vos actions sur le plan personnel et professionnel.

Prenez le temps de réfléchir à l'avenir
Lisez quelques bons livres ou articles. Assistez à des sessions de congrès et de rencontres sur l'avenir pour mettre vos idées en commun avec d'autres personnes travaillant dans le même domaine. Restez attentifs aux conditions et aux tendances sociales dans votre collectivité; les médias sont pleins de renseignements que nous négligeons d'adapter aux loisirs et aux services de loisirs. Prévoyez une session d'étude sur l'avenir au cours de laquelle vos collègues et vous-même étudierez un éventail aussi large que possible d'organismes et de disciplines.

Évaluez l'emploi que vous occupez
Tâchez de mieux connaître le milieu dans lequel vous travaillez, en accordant une attention toute spéciale aux organismes complémentaires. Demandez-vous si votre travail aura davantage ou moins d'utilité à l'avenir; orientez-vous vers les emplois les plus utiles. Souvenez-vous de vos convictions et de vos principes au moment de l'évaluation et du budget, de même que dans vos activités quotidiennes.

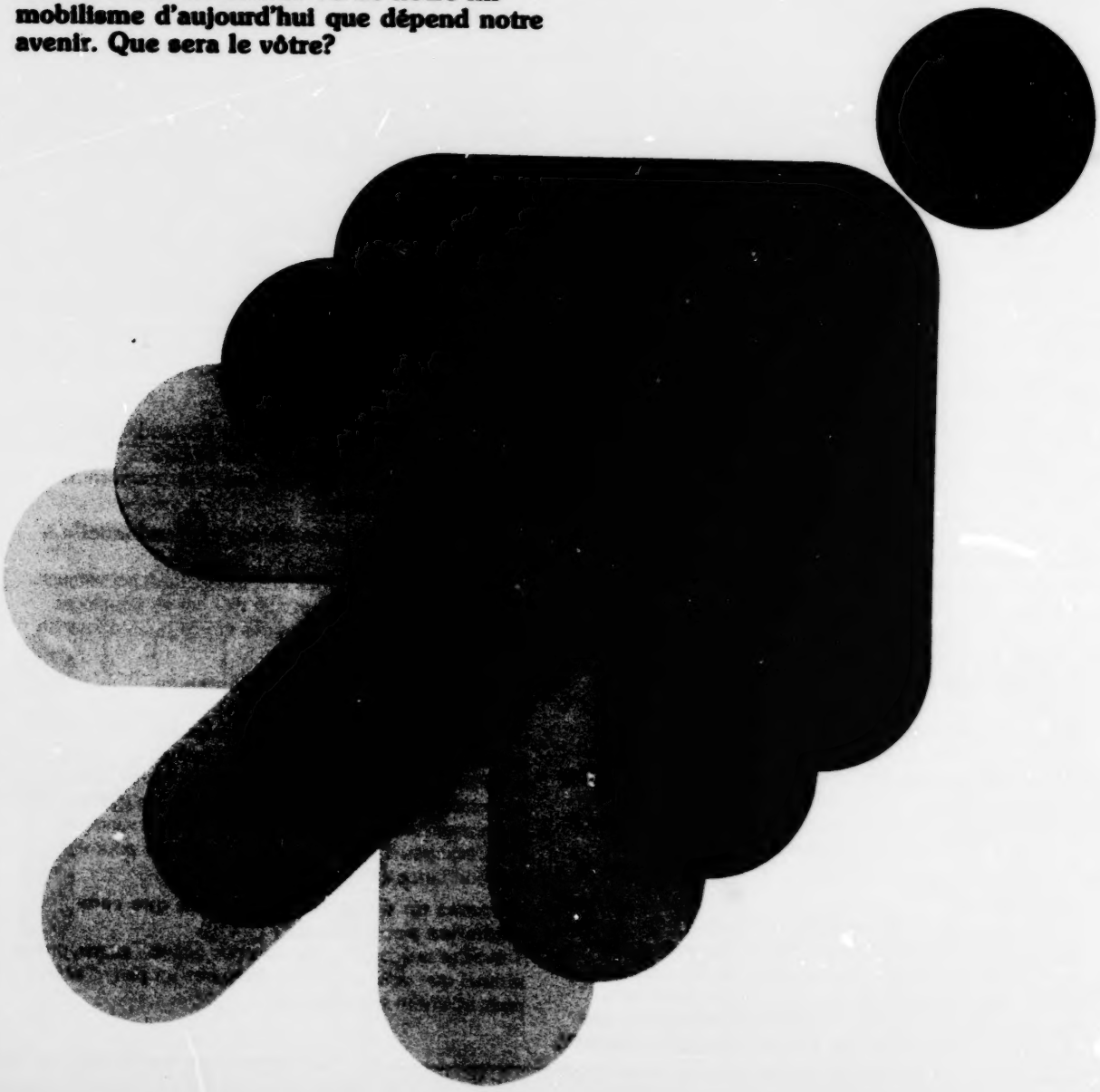
Évaluez vos compétences
Évaluez vos compétences en vous demandant si elles vous permettront de répondre aux besoins de demain tels que vous les concevez. Organisez un programme d'autoperfectionnement.

Encouragez votre association professionnelle à l'action
Faites prendre conscience aux autres des circonstances futures. Exigez de jouer un rôle de chef de file; exigez d'être utile. Utilisez vos congrès et vos publications au maximum.

Créez des liens avec les organismes complémentaires
Organisez des réunions pour discuter des problèmes actuels et futurs. (Par exemple un groupe de travail sur la baisse des effectifs avec le conseil scolaire.) Mettez au point un programme de collaboration qui utilise à fond les perspectives professionnelles et disciplinaires des deux équipes. Examinez vos programmes pour éliminer surabondance et double emploi.

Préparez un scénario exposant ce que vous souhaitez pour l'avenir
Travaillez avec vos collègues pour définir l'avenir professionnel que vous souhaitez. Préparez un plan d'action pour atteindre vos objectifs.

C'est de nos initiatives ou de notre immobilisme d'aujourd'hui que dépend notre avenir. Que sera le vôtre?



Notes

[1]David E. Gray and Seymour Greben, "Future Perspectives", *Parks and Recreation* (Washington: National Recreation and Parks Association, juillet 1974).
[2]R. Nelson, *Les illusions des citadins* (Ottawa: Ministère d'État, Affaires urbaines, Canada, 1976).
[3]Tom Bender, "Why We Need To Get Poor Quick." *The Futurist* (Volume XI, n° 4, août 1977).
[4]Voir références complètes dans la bibliographie.
[5]Projections de Statistique Canada pour l'année 2001 supposant un faible taux de natalité.
[6]S.D.L., Urban Canada: *The Challenge of 2001* (Ottawa: M.E.A.U., 1976) et John Kettle, *Rétrospective sur le futur* (Ottawa: M.E.A.U., 1976).
[7]S.D.L. et Kettle, op. cit.
[8]Environnement Canada, *Fourth-Quarter Century Trends in Canada* (Ottawa: 1975); Harold Dyck, *Social Futures Alberta* (Edmonton: Human Resources Research Council of Alberta, 1970); S.D.L., op. cit.
[9]Dyck, op. cit.; D.O.E., op. cit.; S.D.L., op. cit.; Systems Research Group, Canada: Economic Projections to the Year 2000 (Toronto: Carswell Printing, 1970).
[10]Dyck, op. cit.; D.O.E., op. cit.: SDL, op. cit.
[11]D.O.E., op. cit. (22%); SDL, op. cit. (30%); Peter Boothroyd, *Forecasts of Canada's Urban Future* (Ottawa: M.E.A.U., 1976) — 50%.
[12]P. Schwartz, P. Teige, W. Harman, "In Search of Tomorrow's Crises," *The Futurist* (Volume XI, n° 5, octobre 1977).
[13]R. Nelson, *Les illusions des citadins* (Ottawa: M.E.A.U., 1976).

Ouvrages à lire

Alberta Commission on Education Planning, *A Future of Choices: A Choice of Futures* (Edmonton: 1972)
Brunner, J. *The Sheep Look Up* (New York: Harper & Row, 1972)
Callenbach, E., *Ecotopia* (Berkely: Banyon Tree Books, 1975)
Elgin, D. and Bushnell, R., "The Limits to Complexity," *The Futurist* (Août 1977)
Esfandiary, F., *Up Wingers* (Toronto: Popular Library, 1977)
Galper, G., *The Politics of Social Services* (N.J.: Prentice-Hall, 1975)
Hampden-Turner, *Radical Man* (Cambridge, Mass.: Sachenkman, 1970)
Harrowsmith (A Journal), Camden East, Ontario K0K 1J0
Heilbronner, R., *An Inquiry Into the Human Prospect* (New York, W.W. Merton & Company, 1975)
Nelson, R. *Les illusions des citadins* (Ottawa: Ministère d'Etat, Affaires urbaines Canada, 1976)
Conseil des Sciences du Canada, *Canada as a Conserver Society* (Ottawa: Ministère des Approvisionnements et Services 1977)
Sheehey, G., *Passages* (New York: Dutton, 1975)
Taylor, G., *Rethink: A Paraprimitive Solution* (New York: Dutton and Co., 1973)

Références

Bell Canada. *An Exploration of the Future in Education Technology.* Bell Canada, janvier 1971. p. 11.

Bernhart, A. P. *Vitality, Community, Creativity.* Toronto: University of Toronto Press, 1976. p. 228.

Bureau of Management Consultants. *Tourism Profile – Canada.* Ottawa, O.T.G.C.: septembre 1974.

D'Amore, L.J. And Associates Ltd. "Synopsis of Views from Round One," Report or round one of the Delphi survey. Tourism in Canada 1986, O.T.G.C., janvier 1976.

Dyck, H. (avec la collaboration de G. Emery). *Social Futures: Alberta 1970-2005.* Edmonton: Human Resources Research Council of Alberta, 1970.

Emery, F. E. and Trist, E. L. *Towards a Social Ecology.* London: Plenum/Rosetta, 1975, p. 154.

Environnement Canada. *Fourth-Quarter Century Trends in Canada.* Décembre 1975 (non publié).

Conseil économique du Canada. *Twelfth Annual Review: Options for Growth,* Ottawa: Information Canada, 1975.

Harman, W. W. "The Coming Transformation"; *The Futurist.* (Vol. XI, n° 2, Avril 1977). p. 110.

Kettle, John. *Rétrospective sur le futur.* Ottawa: Ministère d'Etat, Affaires urbaines Canada, 1976.

Ministère d'Etat, Affaires urbaines, Canada. *Human Settlement in Canada.* Mai 1976.

S.D.L. *Urban Canada: The Challenge of 2001, Volume 1: Summary and Conclusions.*

Conseil des Sciences du Canada. *Perceptions I - Croissance démographique et problèmes urbains.* Ottawa. Conseil des Sciences du Canada, 1975.

Conseil des Sciences du Canada. *Perceptions 2 - Implications of the Changing Age Structure of the Canadian Population.* Ottawa. Juillet 1976.

Conseil des Sciences du Canada. *Population Technology and Resources.* Ottawa 1976.

Statistique Canada, ministère de l'Industrie et du Commerce. *Projections démographiques pour le Canada et les provinces, 1972-2001.* (Ottawa: Information Canada), juin 1974.

Systems Research Group (SRG). *Canada: Economic Projections to the Year 2000.* Toronto: Carswell Printing Co., 1970.

Systems Research Group (SRG). *Canada: Population Projections to the Year 2000.* Toronto: Carswell Printing Co., 1970.

Systems Research Group (SRG). *Canada: Family, Household and Housing Projections to the Year 2000.* Toronto: Carswell Printing Co., 1970.

Wilson, I.H. "Imagining Future Value Systems: Paradigms and Paradoxes"; *Imagining Alternative Future School Organizations.* (University of Minnesota, 1971). p. 35.